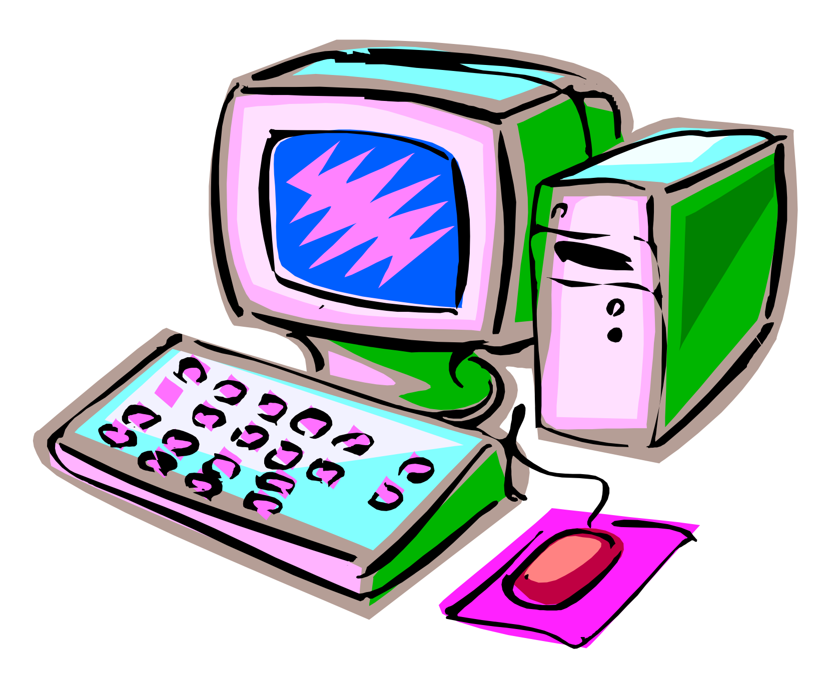
الوجيز في

مهارات الاتصالات الإدارية



عدد الصفحات ١٨ صفحة

أسأل الله التوفيق والسداد فإن أصبت فذلك بفضل الله ومِنّة وإن أخطأت فالرجاء مراسلتي على البريد الإلكتروني

haniharab@hotmail.com

إعداد / هاني عرب

الفصل الأول: الإدارة وعلاقة ذلك بالاتصالات

العملية الإدارية هي توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف ما.

إن الإدارة الناجحة هي من الضرورات الملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية، ونذكر منها على سبيل المثال:

- كبر حجم المنظمات.
- التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية.
- وجود انفصال بين المنظمات وملاكها.
- المنافسة الشديدة في الأسواق.

البيئة كمدخل لدراسة الإدارة:

- إن أهداف الأفراد وأهداف المنظمات تكون دائماً في حركة مستمرة.
- إن فهم الإدارة والاتصالات الإدارية والقدرة على الإحاطة بها يتطلب بالضرورة التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع وخارجه.
- إن الإدارة تتأثر بالبيئة المحيطة بها سواء بيئة داخلية أو خارجية.

تقسيم البيئة الكلية إلى قسمين رئيسيين هما:

(١) البيئة الطبيعية: تشمل عناصر لانهائية ومنها المناخ والمساحة.

(٢) البيئة الإنسانية: تشمل عناصر كثيرة ومنها حصر السكان من حيث الحجم والكثافة.

ونظراً للأثر الذي يحدثه السلوك الإنساني في اتصالاته في أعمال الإدارة فإنه يتحتم تحديد محددات هذا السلوك من واقع البيئة التي تنشأ فيها وفهم طبيعة العوامل المسببة لها.

مفهوم النظام وعلاقته بالسلوك الإنساني:

النظام هو كيان كلي يتكون من مجموعة مفردات تتبادل العلاقة فيما بينها وتعتمد على بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف ما.

تنقسم الأنظمة من حيث علاقتها بالبيئة إلى قسمين رئيسيين:

(١) **أنظمة مفتوحة**: وهي التي تتبادل العلاقة مع البيئة (تأثير مشترك).

(٢) **أنظمة مغلقة**: وهي التي لا تتبادل العلاقة مع البيئة (وهو غير موجود).

المعيار الذي يدلنا على أن النظام سليماً أم لا:

هو تطابق المخرجات مع الهدف فإن تطابقت يكون النظام سليم، وإن كانت هناك فجوة كبيرة بين المخرجات والهدف يعتبر النظام غير سليم.

المنظمة:

هي عبارة عن نظام مفتوح وجميع المنظمات مهما اختلفت أحجامها وأهدافها لابد أن تعمل في ظل نظام مفتوح.

مبرر قيام المنظمات:

(١) يمكنها القيام بأعمال ضخمة.

(٢) ظاهرة الندرة.

(٣) الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل.

تعريف الإدارة ومستوياتها:

هو الشكل الذي تتعاون فيه جهود جماعية لتحقيق هدف ما.

ويستخلص من تعارف الإدارة التالي:

(١) نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل بعضها البعض.

(٢) تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة يتفق عليها جماعة من الناس.

(٣) الإدارة تختص بالعنصر الإنساني.

(٤) عمل الإدارة يختلف عن العمل الفني.

مستويات الإدارة:

الأفراد لا يتساوون من حيث الأعباء والواجبات والمسئوليات من ناحية، ولا من حيث السلطات كما يختلفون في كيفية اتخاذ القرارات من ناحية أخرى لاختلاف خبراتهم ومعرفتهم.

تنقسم مستويات الإدارة كالتالي:

١- مستويات الإدارة العليا: وهتم بعمليات مثل:

- رسم السياسات الشاملة وتحديد الأهداف العامة.
- تصوير الخطط أو البرامج ذات الأمد الطويل.

٢- مستويات الإدارة الوسطى: وهتم بعمليات مثل:

- ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من المستويات الإدارية العليا إلى خطط وبرامج.
- هتم بإنتاج سيل متدفق من المعلومات والبيانات عن مجالات أكثر نشاطاً وترتكز على الخطط القصير والمتوسطة الأجل.

٣- الإدارة الدنيا:

- هي التي تعهد إليها أعباء الإدارة والعمليات التنفيذية بالدرجة الأولى، وعملية التخطيط تقتصر في هذه الإدارة على عملية التنفيذ والإشراف اليومي.

الفصل الثاني: الاتصالات والمنظمة

الاتصالات والمنظمة:

مفهوم الاتصالات هي أن كلمة الاتصالات لها معنيان متميزان وهما متماثلان أو متطابقان.

المعنى الأول: يركز على عملية تدفق المعلومات في المنظمة، هو الاتصال الرسمي وتعتمد أساساً على استخدام اللغة وفهم معاني الكلمات.

المعنى الثاني: لا يعني نقل المعلومات بين الأفراد بل أكثر من ذلك فالحالة النفسية واحتياجاهتا والأحاسيس والانطباع والشعور الشخصي ووجهة النظر والقدرة على الإنتاج.

الاتصالات: ما هي إلا العملية التي يقصد من ورائها "تحويل المعاني إلى الآخرين".

إن معاني الكلمات هتم بثلاث عناصر وهي:

(١) المرجع أو الأصل: وتعني الموضوع أو الحدث المراد نقله.

(٢) التصور: وتعني عملية التفكير المطلوبة لشرح وتفسير الحدث أو الموضوع.

(٣) الترميز: وتعني الأسلوب المستخدم للتعبير عن الموضوع أو الحدث كاستخدام الرموز، الإشارة، الحروف المتعارف والمتفق عليها.

التعبير اللفظي: يحتاج إلى استخدام الرموز والحروف.

التعبير غير اللفظي: يتم عن طريق استخدام الإشارات، ومع هذا فإن ،،،

- الاتصال لا يعتمد على لغة ما.
- عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل ترتكز على الركن الثاني فهو محور العملية.
- من بعض أهداف الاتصال التأثير على سلوك الشخص الآخر عن طريق إضافة معلومات جديدة أو تحديث معلومات قديمة أو قد يكون الهدف تغير العواطف والانفعالات أو تغيير في وجهات نظر معينة.

دورة عملية الاتصالات:

إن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة ونجاح الاتصالات الإدارية يعتمد على قدرة المرسل في الحصول على قصدك في المستقبل، وحتى يتمكن المرسل من الحصول على رد الفعل المطلوب يجب عليه أن يفكر في مراحل عملية اتصالاته قبل الشروع والقيام بالاتصال.

للاتصالات الفعالة دورة كاملة من فعل ورد فعل، وتعتمد دورة الاتصالات على خمس متغيرات هي:

(١) المرسل.
(٢) المستقبل.
(٣) تصميم الرسالة.
(٤) إرسال الرسالة.
(٥) المحيط التنظيمي.

أهمية دراسة متغيرات الاتصال على تنمية مهارات الاتصال:

من وجهة نظر المرسل: يبدأ الاتصال (بالخطوة الأولى) وهي
عملية الإدراك، وهنا يدرك المرسل أهمية توصيل فكرة أو نقل معلومة أو تبليغ رسالة معينة، ثم (الخطوة الثانية) حيث يقوم المرسل بوضع تصورات سلوكية أو يسترجع معلومات عن المستقبل.

ومن وجهة نظر المستقبل: تبدأ (الخطوة الأولى) وهي
بمجرد استلامه للرسالة، وتظهر هنا تأثير الرسالة على المستقبل وتحصل سلسلة من الأحداث تغير على معلومات المستقبل، وتغير على الموقف الذي يتخذه المستقبل أو تغير في سلوكيات المستقبل.
(الخطوة الثانية) فقد يدرك المستقبل الرسالة المرسلة في ضوء محتوياتها واحتياجاتها الوظيفية.
وإن تنفيذ ما هو مطلوب من الرسالة يعتبر مرحلة أساسية في عملية إنجاح الاتصال.

أهمية الاتصال في العملية الإدارية:

يقضي الموظف جزء من وقته اليومي في الاتصال مثل:

(١) إجراء مقابلات. (٢) إعطاء تعليمات.

(٣) إعطاء تقارير عن المنظمة.

مدى أهمية الاتصالات الفعالة والمؤثرة على إنجاح أعمال المنظمة:

إنه بدون وجود قنوات اتصالات بين الإدارات المختلفة فلا يمكن للعنصر البشري أن يلعب دوره المطلوب في تحقيق الوظائف الإدارية.

إن الاتصالات الإدارية تمثل محور عملية التنظيم في المنظمة، وإن هيكل المنظمة يتحدد بنمط واتجاهات الاتصالات، وتختلف الاتصالات الإدارية في المنظمات باختلاف هياكلها التنظيمية، وهناك اتصالات بين وظائف نفسها.

وتعتبر الاتصالات الإدارية الوسيلة التي تمارس بها المنظمة وظائفها الإدارية في مجال:

(١) التخطيط (٣) القيادة

(٢) التنظيم (٤) الرقابة

الاتصالات الجيدة الفعالة هي الوسيلة التي بها يستطيع المدير أو المسئول أن:

يتعامل مع موظفيه، ويحصل على ولائهم، ويحصل على رد الفعل، ويحصل على راحة نفسية.

الاتصالات الجيدة الفعالة هي الوسيلة التي بها يستطيع الموظف أن:

يتعامل مع مديره والمديرين والمسئولين، ويتعامل مع زملائه الموظفين، ونقل آراءه وحلوله عن مشاكل القسم والإدارة ويعالج مشاكله الداخلية الوظيفية.

وظائف الاتصالات الإدارية في المنظمة:

تظهر أهمية الاتصالات داخل المنظمة في مجالات عديدة وخصوصاً في العديد من المواقف المتعلقة بالأفراد والإنتاج، كما تحظى الاتصالات بنفس الأهمية خارج المنظمة في المجالات المتعلقة بالسوق والعملاء كما أن الوظيفة الأساسية للاتصالات الإدارية هي حث ورفع الروح المعنوية بين الموظفين بالمنظمة، وكل منظمة ترغب في أن تكون جميع الاتصالات الإدارية اليومية نافعة وذات فعالية عالية.

الفصل الثالث: مصادر المعلومات وتدفقها في المنظمة

تدفق المعلومات والبيانات في المنظمات الإدارية:

هناك نوعان من القنوات لتدفق المعلومات:

١- قنوات رسمية: من خلالها يتم تدفق وتنفيذ جميع المعلومات والبيانات.

٢- قنوات غير رسمية: باختلاف مصادرها مثل الإشاعات والمبالغات التي يتناقلها الأفـــراد بشكل غير رسمي.

المصادر الأساسية للبيانات والمعلومات:

١- الإدارة العليا. ٢- الرئيس المباشر.

٣- الأهداف والخطط والبرامج.

تنقسم الاتصالات الإدارية إلى قسمين:

- اتصالات داخلية: تحدث داخل التنظيم بين الأفراد، منها :(المديرون – الزملاء في العمـــل – الموظفون).
- اتصالات خارجية: تحدث خارج المنظمة، منها (العملاء، الموردين).

تتأثر الاتصالات الإدارية بالعوامل:

- التسلسل الرئاسي: تبدأ من أعلى رئيس في المنظمة وتنتهي بأدنى مسئول بها، ومصاعبه تتأثر بأساليب وطرق أداء الاتصالات عبر عدد مستويات إدارية.
- نطاق الإشراف: تتأثر تدفق الاتصالات على ضيق واتساع نطاق الإشراف.

العوامل التي تحدد عامل نطاق الإشراف:

محدودية قدرة الرئيس للاتصال بجميع مرؤوسيه، ومحدودية الزمن المتاح للاتصال.

تنقسم الاتصالات الرسمية إلى:

- الاتجاه الرأسي: وينقسم إلى

قناة اتصال هابطة (من أعلى إلى أسفل)، # قناة اتصال صاعدة (من أسفل إلى أعلى).

- الاتجاه الأفقي: قناة اتصال أفقية في نفس المستوى الواحد.

تعتمد فعالية قنوات الاتصال الرسمية على عدة عوامل:

- أن تكون واضحة ومعتمدة.
- قادرة على نقل المعلومات.
- أن تكون هناك مهارة في نقل المعلومات.

مزايا تطبيق الاتصالات الرسمية:

- إمكانية تحقيق وتطبيق أساليب الرقابة والمتابعة.
- تفويض السلطة إلى المستويات الإدارية الدنيا.

والجداول التالية توضح ذلك:

نوع الاتصال	محاسنه	مساوئه
الاتصال الهابط	▪ يأتي من السلطة العليا. ▪ يسير عملية تبادل المعلومات.	▪ يولد أشياء وأحاسيس عندما تأتي الرسائل على شكل أوامر. ▪ يولد شعور على الحصول على المعلومات مهما كانت سرية.
الاتصال الصاعد	▪ عامل مؤثر في زيادة قبول القرارات الإدارية. ▪ يهيئ الفرصة لموظفي المستويات الدنيا الاشتراك في عملية اتخاذ القرارات.	▪ قيام الرئيس باتخاذ قرارات ثانوية. ▪ يعطي الإدارة العليا انطباع عن ما يحدث في المستويات الدنيا.
الاتصال الأفقي	▪ تقوية العلاقات بين أفراد القسم. ▪ قبول المهام الناتجة هن عملية التنسيق.	▪ التحيز بين الأفراد. ▪ تكوين مجموعات صغيرة.

نوع الاتصال	المعوقات	المميزات
الاتصال الهابط	▪ يتأثر بقيادة الرئيس وسلوكه. ▪ نوع القيادة يؤثر على مقدار الثقة.	▪ معرفة موظفي الإدارة الدنيا بمـا هو مطلوب منهم. ▪ رفع معنويات الأفراد.
الاتصال الصاعد	▪ الخوف من مواجهة الرؤساء. ▪ عجز في أسلوب الاتصال.	▪ رفع الاقتراحات وتقديم الشكوى ▪ زيادة الاستشارات.
الاتصال الأفقي	▪ عدم الثقة بين المتصلين. ▪ التناقض والشك.	▪ ضمان عدم تكرار الأعمال. ▪ تنسيق جهود ومهام الأقسام.

عقبات الاتصال:

▪ عقبات نابعة من الأفراد:	▪ التحريف: تغير غير المقصود في المعلومات، ويظهر في عدة صور منها (الاختصار، التوسع المركز، الاستكمال). ▪ التصفية: التحكم الإداري في المعلومات. ▪ زيادة التحميل: تحميل قنوات الاتصال بكم هائل مـن المعلومـات، ويؤدي إلى عرقلة الاتصالات للأسباب (الحذف، الأخطاء، التعطيل، التصفية، التسرع، التفويض).
▪ عقبات نابعة من الهيكل الإداري:	▪ حجم المنظمة. ▪ تعدد المستويات الإدارية. ▪ نطاق الإشراف. ▪ الحواجز المصطنعة.



الفصل الرابع: نظريات التنظيم الإداري ودورها في تنمية الاتصالات الإدارية

النظريـــات	الشـــــــــــــــــــــرح
أولاً: النظرية التقليدية:	▪ نظام مغلق. ▪ يهتم بالسلطة والتسلسل الإداري. ▪ غير متفاعل. ▪ يهتم بعنصر الإنتاج.
سلبياتها:	▪ تنظر إلى العامل كأنه عبد للآلة. ▪ أغفلت العوامل النفسية والاجتماعية للعامل. ▪ تسبب الملل والضجر للعامل.
دورها في الاتصال:	▪ تستخدم الاتصال المزدوج. ▪ تدفق الاتصال من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات.
سلبياتها في عملية الاتصال:	بطء عملية الاتصال.
ثانياً: النظرية السلوكية والإنسانية:	▪ إن الفرد عبارة عن إنسان اجتماعي يخضع لظروف معينة. ▪ دفع حوافز للأفراد ويحتاج إلى علاقات إنسانية من رئيسه.
سلبياتها:	▪ اختلاف قدرات الأفراد وان كل شخص له احتياجاته.
دورها في الاتصال:	▪ إحساس الفرد بأنه جزء من المنظمة وتفاعل المجموعة مع بعضهم
سلبياتها في عملية الاتصال:	▪ النمط الإداري له تأثير في سلوك الأفـــراد ويـــؤثر في عمليـــة الاتصال.
ثالثاً: نظرية النظم في التطوير الإداري:	▪ ربط الفرد في المحيط الذي يعيش فيه.
خصائص النظام:	▪ حدود. ▪ مدخلات ومخرجات. ▪ كونه نظام مفتوح أو مغلق.
أنواع الاتصال:	▪ داخل المنظمة. ▪ الاتصالات بين الأقسام. ▪ الاتصال بخارج المنظمة.

رابعاً: مفهوم الإدارة الموقفية:	▪ كل حاجة تحتاج إلى موقف.
العوامل المؤثرة:	▪ البيئة. ▪ الموقف
تأثيرها على الاتصالات:	▪ تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية لطبيعة العناصر البشرية المختلفة. ▪ يمكن الوصول إلى مناخ جيد عن طريق استخدام اتصالات جيدة
الاتصالات الخاصة بالنظرية:	▪ دراسة جوان وود وارد. ▪ دراسة لورنس ولورثر.
يستلخص من الدراسات:	▪ دراسة وود وارد: ١- هناك فروقات بين هياكل المنظمة. ٢- كلما كانت نوعية التقنية متقدمة كلما أزدادت المستويات الإدارية، وكلما ضاق نطاق الإشراف. ▪ دراسة لوانس ولورثر: ١- إن مناخ المنظمة قد يكون مناخاً مستقراً أو غير مستقر. ٢- المناخ يتغير مع تغير التقنية.

الفصل الخامس: أنواع الاتصالات الإدارية

مهارات الاتصالات:

يتم تصميم نظام الاتصالات ليتناسب مع ظروف واحتياجات الإدارة ومستوى التقنية المتاحة ودرجة توفير البيانات والمعلومات المطلوبة.

العنوان	الشرح
وظائف الاتصالات الإدارية:	▪ التبليغ. ▪ الإقناع. ▪ التفهم. ▪ الأقرار ▪ وظائف أخرى.
الأسباب التي تنتج عن عدم حصول المستقبل على المعلومات الكافية:	تكون سبباً لإثارة الإشاعات والبلبلة بين الموظفين، وتؤثر على عامل الثقة المتبادلة بين المرسل والمستقبل، وحصول المستقبل على معلومات بطريقة أو أخرى، ويولد إحساس لدى المستقبل بأن هناك نوع من الخداع والكذب.

معرفة مستقبل الاتصال:	إن التحكم في الانطباعات والعواطف مطلب من مطالب فعالية الاتصالات.
أسلوب الاتصال:	يحتاج إلى معرفة القناة التي يتم عبرها الاتصال.
مكان الاتصال:	المكان له تأثير على نفسية كل من طرفي الاتصال.
زمن الاتصال:	يجب أن يتم الاتصال في الوقت المناسب حتى يتم تحقيق فاعلية الاتصال، وكذلك السرعة في توصيل الرسالة.
أنواع الاتصال:	
١- الاتصالات الشخصية:	▪ الطمأنينة. ▪ المحبة والكراهية. ▪ القوة والضعف. ▪ الاحترام أو عدم الاحترام.
	أنواعها: ١- الاتصال الشخصي التفاعلي: يحدث بين الرئيس والمرؤوس. ٢- الاتصال التدعيمي: يبدأ المرؤوسين بالمبادرة. ٣- الاتصال للمراقبة والبحث: يشترك الرئيس في كل أمر لهدف المراقبة. ٤- الاتصال غير الشخصي: يقوم الرئيس بتطبيق الأنظمة واللوائح.
٢- الاتصالات الشفوية:	استخدام الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات وجمل وعبارات.
٣- الاتصالات المكتوبة:	هي اتصالات مكتوبة تتم في إطار المنظمة وهي وسيلة لتوثيق المعلومات.
٤- الاتصالات غير اللفظية:	قد تكون عن طريق استخدام العينين أو الإشارة المتعارف عليها.
عناصر الاتصال:	▪ التحدث. ▪ الاستماع. ▪ الكتابة. ▪ القراءة.

الفصل السادس: تنمية وسائل الاتصالات اللفظية

مهارات الكتابة:

العنـــوان	الشـــــــــــــــــــــــرح
الخصائص الواجب توافرها في الرسالة المكتوبة:	▪ وضوح الرسالة. ▪ شمولية الرسالة. ▪ الدقة في التعبير. ▪ صحة وسلامة المعلومات. ▪ ثقة الكاتب في محتويات الرسالة ▪ لطف الرسالة.
أنواع الاتصالات المكتوبة	▪ الخطابات. ▪ المذكرات. ▪ التقارير.
عناصر محتويات الرسالة	▪ المقدمة. ▪ متن الموضوع. ▪ الخاتمة.
الأهداف الأساسية عند وضع التعليمات:	▪ معرفة موضوع التعليمات. ▪ أن تكون واضحة. ▪ لا تحتاج إلى تفاصيل أخرى. ▪ أن يستطيع القارئ القيام بها دون مساعدة.
مراحل كتابة التعليمات:	▪ التهيئة لكتابة التعليمات. ▪ فحص الخطوات أو التعليمات. ▪ جعل الخطوات واضحة ومنطقية.
أهداف كتابة التقارير الإدارية:	▪ لتبادل المعلومات. ▪ تستخدم كوثيقة رسمية. ▪ للإجابة على أي تساؤلات. ▪ لحل مشاكل معينة ومحددة. ▪ معبرة عن مدى الاتصال والترابط.
محتويات التقارير التي يفضلها المستقبل:	▪ لغة سهلة وواضحة. ▪ طرح كامل الموضوع. ▪ ظهور الفكرة الأساسية. ▪ الحصول على فائدة من قراءة التقرير. ▪ ظهور الحقائق والبيانات بكل وضوح.
لا يفضل المستقبل أن يصله التقرير وبه:	▪ انتقادات ▪ أراء غير مطلوبة ▪ اتهامات غير صحيحة. ▪ أي تعليمات شخصية.
خصائص التقرير الجيد:	▪ أن يحتوي على معلومات صحيحة. ▪ استخدام المنطق وعدم التحيز. ▪ أن يكون مكتوباً بشكل منظم يسهل على المستقبل قراءة التقرير

المقابلة:

الغرض من إجراء المقابلة: للإعلام بهدف الحصول على / أو إعطاء معلومات، أو لحل مشكلة إدارية، أو للانتفاع بوجهة نظر معينة بهدف تغيير الآراء.

العنوان	الشرح
ترتيبات المقابلة:	▪ المقابل (الخبير) ▪ المتقدم للوظيفة. ▪ الإجراءات والتعين.
أنواع المقابلات:	▪ المقابلة الوظيفية. ▪ المقابلة لحل مشكلة الموظفين.
أنواع أسئلة المقابلة:	▪ مباشرة. ▪ غير مباشرة. ▪ مغلقة.
الأساليب التي يجب أن يقوم به المتقدم قبل إجراء المقابلة:	تحديد الجهة التي يرغب لديها، الحصول على معلومات واقعية عن المنظمة، معرفة الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها.
العناصر التي تحدد جودة المقابلة:	▪ القدرة والمعرفة الإدارية. ▪ توفر مهارات الاتصال. ▪ القدرة على التحليل النفسي والاهتمام.
فن الاستماع، والإصغاء، والإنصات.	السمع: حسن الأذن وما قر في الأذن من شيء تسمعه. الإصغاء: تعني مال ودنا. الإنصات: السكوت والاستماع.
أشكال الإصغاء:	▪ الإصغاء التلطفي. ▪ الإصغاء العلاجي. ▪ الإصغاء للتميز. ▪ الإصغاء للانتقاد. ▪ الإصغاء للإعجاب أو الاستحسان.
معوقات السمع:	▪ سرعة معالجة المعلومات المسموعة. ▪ معوقات نفسية. ▪ معوقات طبيعية صحية. ▪ معوقات خارجية. ▪ معوقات الذاكرة وتحسينها.
عوامل تحسين عملية الاتصال:	▪ العمل على الإنصات. ▪ تجنب سرحان الذهن. ▪ أن تسمع عن طريق الأذن والعينين. ▪ الحكم على المحتوى لا على الشخص.

الفصل السابع: الاتصالات غير اللفظية "الرمزية"

الاتصال غير اللفظي:

مفهوم الاتصال غير اللفظي: يحدث عن طريق حركات الجسم وليس لهو قواعد معينة ولا يمكن التخطيط له.

العنوان	الشرح
أهميته:	▪ غير مخطط له. ▪ ينقل المشاعر والأحاسيس اللحظية.
أشكاله:	▪ رسائل بدون كلمات. ▪ رسائل صامته. ▪ حديث بدون استخدام الكلمات.
وظائفه:	▪ إعطاء معلومات بدقة. ▪ لغرض التعليم والإعلام. ▪ التعبير عن مشاعر وانفعالات.
قنواته:	▪ مؤشرات صوتية. ▪ مؤشرات مساحية. ▪ مؤشرات ذوقية. ▪ مؤشرات الزمن. ▪ مؤشرات لمواصفات.
أنواعه:	▪ رسائل غير لفظية مستنبطة من سلوكيات طبيعية ومن مظهر الإنسان. ▪ رسائل تظهر من سرعة خروج الكلمات ونبرات وحدة صوت الإنسان. ▪ رسائل غير لفظية تثار من المحيط أو البيئة التي يعيش فيها الإنسان.
العلاقة بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي:	▪ قد ستخدم الاتصال غير اللفظي ليحل محل اتصال لفظي. ▪ قد يكمل اتصال لفظي. وينتج عن هذه العلاقة العوامل التالية: – الإحلال – الإكمال – التحكم – التناقض
سلوكيات الاتصال غير اللفظي:	▪ حاول أن تجعل حركاتك تطابق كلماتك. ▪ حاول استخدام الاتصال العيني. ▪ لاحظ اعتدال جسمك وكيفية وقوفك ومشيتك.

الفصل الثامن: معوقات الاتصالات الإدارية

معوقات الاتصالات في العمل الإداري:

نظراً لاختلاف الأفراد فكرياً وإدارياً فربما تظهر بعض المعوقات.

وتقسم معوقات الاتصال إلى:

١- معوقات إدراكية: اتجاهات الفرد نحو موضوع معين.

أقسامها:

- تباين إدراك طرفي الاتصال.
- إعطاء معاني متغايرة لنفس الكلمات والرموز.
- رغبة الشخص في سماع ما يريد أن يسمعه فقط.
- عدم قبول المعلومات التي تتضارب مع المفاهيم والاتجاهات أو المشاعر.

٢- المعوقات اللغوية: استخدام الرموز وتركيب الكلمات والمعاني.

٣- المعوقات الشخصية: يقصد بها المعوقات الناتجة عن الشخص نفسه.

العوامل المؤثرة في المعوقات الشخصية:

- **عامل التشويه والتحريف ومنها:**

١- تأتي من عدم النزاهة.
٢- حب الموقع الوظيفي.
٣- عدم محبة الخير للغير.
٤- حب المصالح الشخصية.
٥- متطلبات العمل الوظيفي.
٦- الصدور الضيقة والقلوب الضعيفة.

- **عامل الإدراك الشخصي:** حكم الشخص على الآخرين.
- **عامل السمات الفردية المشوهة:** يحدث عندما يكون الشخص متحامل على الشخص الآخر.
- **عامل الخبرة الشخصية:** معرفة الأشخاص وسلوكياتهم.

٤- المعوقات التنظيمية: ومنها:

أ- التسلسل الإداري. ب- تعدد المستويات. ج- المركزية واللامركزية.

المواقف الصعبة:

أنواع الشخصيات الصعبة:

١- شخص القيل والقال (خصائصه):

- يسأل أسئلة شخصية.
- عديم الإرادة والقوة الشخصية.
- يهمس في كلامه هرباً من أن يسمعه الآخرين.

٢- الشخص صاحب الخبرة (خصائصه):

- قد يكون يدعي الخبرة أو ذو خبرة حقيقية.
- كثير الجدال.
- لا يسمع للآخرين.
- يعتقد أنه يفهم كل شيء.
- متمسكاً برأيه سواء أكان صحيحاً أم خطأ.

٣- الشخص المتقلب (خصائصه):

- لا يصدق أكثر الحديث.
- يفاجئك دائماً ببعض العبارات غير العادية.
- يحاول تغير من مجرى الكلام / الحديث.
- أسئلته غير طبيعية.

٤- الشخص الشاكي (خصائصه):

- سلبي دائماً أو أحياناً.
- نادراً ما يستخدم كلمة شكراً.

٥- الشخص المستهتر (خصائصه):

- مستهتر بمسؤولياته وواجباته.
- لا يستطيع أن ينهي عمل يناط به.
- يضيع وقته.
- دائماً متأخر في الحضور.

٦- الشخص المشاغب (خصائصه):

- دائماً الخصام مع رئيسه وزملائه.
- يأخذ موقف ورأي مغاير عن الآخرين.

العنـــوان	الشـــــــــــــــــــرح
أنواع التنازع:	▪ التنازع: موقف يحدث بين طرفين يؤدي إلى خصومة. ▪ التصارع: خصومة في حق قد يزول بحصول كل منهما علـى حقوقه.

كيفية معالجة النزاع:	▪ النظرية الكلاسيكية: المدير هو العاقل والناضج بينما الموظف غير عاقل (نظرية تيلور و فايور). ▪ النظرية الإنسانية: وجود علاقة إنسانية، جعلت الموظف راضي عن عمله (أهم روادها ماسلو). ▪ النظرية الحديثة: يحدث التنازع لسبب أو لآخر بين الأفراد والمنظمة.
عناصر مواجهة النزاع:	▪ محيط النزاع. ▪ أسباب النزاع. ▪ أساليب حل النزاع.

الفصل التاسع: أخلاقيات الاتصالات وآداب العمل الإداري

أخلاقيات الاتصالات:

الأخلاقيات:

هي سلوك مبني وظيفي.

المشكلة الحضارية:

- التفكك الأسري.
- التشدد الديني.

أخلاقيات الاتصال:

- يظهر الحقائق كما عرفها وفهمها.
- يتحدث بإخلاص وصدق مع الجميع.
- دائماً مخلص في اتصالاته.

النظرة الدينية في المعاملات وأخلاقيات الاتصالات:

- الصدق: مطابقة التعبير للحقيقة وهي من أهم أخلاقيات العمل الإداري.
- الإخلاص: إن عدم الإخلاص يؤدي إلى تدهور أعمال المنظمة.
- الأمانة: يجب أن يكون الفرد على خلق حسن في تعامله مع الجميع.